

平成 25 年度教職大学院派遣研修研究報告書

派遣者番号	管 25K09	氏 名	星 彰
研究主題 —副主題—	「協働する学校組織」の生成過程に見られる副校長の学校マネジメント能力 —副校長を中心としたエスノグラフィーを通して—		
所属校	渋谷区立常磐松小学校	派遣先	東京学芸大学教職大学院

項 目	内 容
I 研究の目的	<p>東京都教育委員会「副校長・主幹教諭の職務等に関するアンケート調査」(平成 19 年) では、副校長の約 90%が多忙感を抱いていることが明らかになった。また、東京都教育委員会「学校管理職育成指針」(平成 25 年 5 月) では、教育管理職選考受験率が低下しており、特に小学校副校長の不足は危機的状況にあることや副校長の中には精神疾患による病気休職者が少なくないことも、指摘されている。</p> <p>この課題を解決するために、本研究では副校長の学校マネジメント能力に注目した。その理由は二つある。第一に、筆者の限られた経験ではあるが、副校長が教員に与える影響力の大きさを実感していたからである。副校長の一言で職員室が和やかになったり重々しくなったりする等、学校組織の雰囲気が大きく変わることを経験してきた。第二に、筆者自身が将来、副校長の職務を担うことに不安を抱いていたからである。教育課程編成や校内研究等、大変ながらも充実感のある業務は校長や主幹教諭が担っている一方で、副校長は大量の事務処理に追われるばかりであるように筆者は感じていたからである。</p> <p>そこで、学校組織を機能させるための副校長の役割を明らかにし、副校長を取り巻く現状を打破する手掛かりをつかみたいと考えたのである。</p> <p>したがって、本研究では研究対象の副校長とその学校組織に関わる調査・研究を通して、「協働する学校組織」の在り方及び、副校長ならではの学校マネジメント能力とは何かを明らかにすることを目的とする。</p>
II 研究の方法	<p>質的研究の方法であるエスノグラフィーを用いる。その理由を次に述べる。前掲調査の結果に示された、副校長の約 90%が多忙感を抱いているという事実は、裏を返せば、約 10%の副校長は、必ずしも多忙感を抱いていないということでもある。筆者はこの約 10%の副校長に注目することで、本研究の目的を果たすための手掛かりを得ようと考えた。その方法としては、約 10%の副校長へのアンケート調査による量的研究が考えられる。しかし、現実的にその回答をした副校長を探すのは難しく、たとえ探し出したとしてもサンプル数が少なすぎるということになりかねない。</p> <p>そこで、エスノグラフィーの方法を用いて、約 10%の副校長に当てはまる一人に焦点化し、筆者自身が、その副校長と学校組織に起こる出来事を観察しながら、質的に研究することが、本研究の目的に迫るために最も有効な方法であると考えた。</p> <p>加えて、副校長に関わる先行調査研究の知見も援用することにより、研究成果の普遍性をより確実に担保していこうと考えた。例えば、東京都教育委員会では「小中学校の校務改善の方向性について」(平成 23 年 2 月)において、副校長等の業務量等を詳細に調査した上で「小中学校の校務改善推進プラン」(平成 24 年 3 月)を作成している。これらの分析結果も加味して研究を進めていくこととした。</p>

<p>Ⅲ 研究の結果</p>	<p>まず、「協働する学校組織」を再定義することができた。研究の序盤では、暫定的に「一人一人の教員が、学校における目指す児童像を共有し、それに向かって力を合わせて教育活動を展開する組織」と定義していた。しかし、エスノグラフィーを通して見えてきた学校組織は常に課題を抱えているという事実や、それを乗り越えようと挑戦を続ける副校長や学校組織を観察してきた結果、より具体的に、「一人一人の教員が、学校組織に潜む課題を乗り越えようと悩みながら自らの役割を見いだすとともに、目指す児童像や教育観を絶えず問い直し、変革し続けようとする組織」とであると定義することができた。</p> <p>次に、副校長ならではの学校マネジメント能力には対話があり、それには大きく二つの役割があることを明らかにすることができた。また、副校長と教員との対話を、「学びとリスク」の関係図を用いて意味付けることができた。</p> <p>第一に、副校長との対話は、教員を「Comfort Zone (快適空間)」へと導く役割があった。具体的には、教員にとって、学校組織が、心を開くことのできる空間になることが大切である。ただし「Comfort Zone (快適空間)」は、長期的に見れば危険をはらむことになるため、時機を見て「Stretch Zone (背伸び空間)」に向かわせることも考えていく必要がある。</p> <p>第二に、副校長との対話は、教員を「Stretch Zone (背伸び空間)」へ導く役割があった。具体的には、各教員に、学校組織において達成すべき目標は何かに気付かせることが大切である。</p> <p>このことから、副校長が教員との対話を通して、学校組織を適切に「Stretch Zone (背伸び空間)」へ導き、それを維持することができれば、「協働する学校組織」を生成していくことができるであろうと結論付けた。</p>
<p>Ⅳ 考察</p>	<p>副校長は、多忙な業務に追われる中で、常に自分を見失ってしまう危険と背中合わせの職務である。それでも筆者は、将来副校長となった時の姿を、希望をもって思い浮かべることができるようになった。</p> <p>研究を始める前は、副校長は職務にやりがいを見いだすことを諦め、学校組織の課題にひたすら取り組んでいる存在であると考えていた。しかし、副校長が、教員との対話を通して課題を乗り越えていく姿を観察する中で、学校組織の課題と、副校長のやりがいとの重なりを見いだすことができるようになった。そして、そのやりがいは、学校組織の課題を飲み込んでしまうほど大きな充実感を副校長にもたらすということに気付いた。</p> <p>このことから、本研究を通じて筆者は、副校長の「多忙」の中に「希望」の種があると考えに至った。</p>

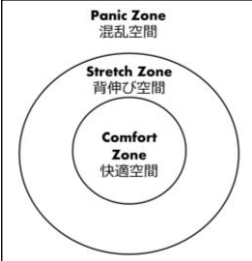


図 「学びとリスク」の関係
Brown (2008) 等を参考に筆者作成